



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

A influência do Endomarketing no cliente interno.

POLLIANE PINHEIRO VILAR
Matrícula N.º 990163-3

Brasília/DF, junho de 2005.

POLLIANE PINHEIRO VILAR

A influência do Endomarketing no cliente interno.

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de
bacharelado em Administração do
UniCeub – Centro Universitário de
Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi.

Brasília/DF, junho de 2005.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA COMISSÃO	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Prof. : Marcelo Gagliardi	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A): Prof. (a):	
3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A): Prof. (a):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF,..... de.....de 2005.

“Nada é permanente exceto a mudança.”

Heráclito

Ao meu marido por me apoiar e incentivar nos momentos mais desafiadores.

E ao meu filhote que apesar de pequeno soube me incentivar nessa etapa de minha vida com o seu sorriso e sua alegria.

Agradecimentos,

A Deus, por permitir a realização deste sonho.

Aos meus pais e irmãs, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e me incentivando em todos os momentos.

Ao Professor Orientador Marcelo Gagliardi, pois sem a sua ajuda este trabalho não teria se concretizado.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Identificação do Tema.....	2
1.1.1. Delimitação do tema.....	2
1.2. Justificativa da escolha do tema.....	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo Geral.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.3.3. Formulação do Problema.....	3
2. METODOLOGIA.....	5
2.1. Métodos de Abordagem.....	5
2.2. Métodos de Procedimentos	5
2.3. Técnicas de Pesquisa.....	6
3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	7
3.1. Marketing.....	7
3.1.1. Marketing e endomarketing.....	9
3.2. Endomarketing e Recursos Humanos.....	9
3.3. Fundamentos do Endomarketing.....	11
3.3.1. Conceito.....	12
3.3.2. Objetivo.....	12
3.3.3. Importância.....	13
3.3.4. O planejamento de um programa de endomarketing.....	14
3.3.5. A instrumentos utilizados para a prática do endomarketing.....	18
3.3.6. Os efeitos do Endomarketing na organização.....	21
3.3.7. Avaliação do programa de endomarketing.....	23
3.3.8. Endomarketing e o cliente externo.....	26
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	28
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	30
5.1. Estudo de Caso.....	30
6. CONCLUSÃO.....	34

7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	36
BIBLIOGRAFIA	37
ANEXO.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

GRID - Grupo Interno de Diagnóstico

RESUMO

Este trabalho monográfico tratará sobre marketing interno ou endomarketing. Essa ferramenta de gestão vem sendo empregada cada vez mais pelas empresas que pretendem melhorar sua competitividade através da ajuda de seus colaboradores/funcionários. O embasamento teórico aqui apresentado ressaltará pontos relevantes para o desenvolvimento de um programa de endomarketing – contribuição do recursos humanos ao programa, seus fundamentos, fases para a implementação, instrumentos utilizados, efeitos e avaliação do programa e o reflexo do programa no atendimento ao cliente externo. A idéia do endomarketing parte do princípio que os funcionários podem ajudar a empresa a aumentar seu potencial competitivo, seus lucros e suas vendas. Para ilustrar a aplicação desse programa tomou-se como estudo de caso o McDonald's, por sua preocupação em: criar e manter um ambiente de trabalho saudável, manter seus colaboradores motivados e comprometidos em desenvolver seu trabalho da melhor forma possível, com vistas a alcançar a principal meta da empresa – a satisfação do cliente externo.

1. INTRODUÇÃO

As grandes mudanças na economia mundial causaram alterações no ritmo das novas tecnologias e das comunicações. Essas mudanças foram chamadas de Globalização.

A globalização trouxe ao cenário dos negócios uma nova roupagem para o mercado onde o cliente é o foco principal. Ao se falar em cliente fala-se automaticamente, em qualidade no atendimento, fidelidade e compromisso.

Esse tipo de comportamento, voltado ao cliente, fez com que as empresas trabalhassem para conseguir mais destaque no mercado. Assim, surgiu a idéia de envolver os funcionários, de forma que, todos trabalhassem por um só objetivo e que suas idéias fossem consideradas no processo decisório.

A estratégia de envolver todos, da empresa, apresentou-se tão eficiente que se tornou uma ferramenta importante para o crescimento dos negócios. Essa estratégia é chamada de endomarketing, ou seja, marketing voltado para os funcionários, onde o objetivo é fazer com que todos trabalhem por um só objetivo, ou seja, atender bem o cliente externo.

Assim, é possível imaginar o quanto o endomarketing pode contribuir para o crescimento das empresas que souberem explorar essa ferramenta gerencial.

Esta monografia tem por objetivo mostrar como o endomarketing pode influenciar no atendimento ao cliente externo. Este trabalho será dividido da seguinte forma: a primeira parte constará de introdução, definição e justificativa da escolha do tema, objetivo geral e objetivos específicos; passando-se à segunda parte, composta pela metodologia que abordará o método de abordagem, o método de procedimento

e as técnicas de pesquisas; a terceira parte será constituída de embasamento teórico que apontará: conceitos de marketing, endomarketing e um paralelo da influência do endomarketing no cliente interno e externo; a quarta parte terá como item a apresentação e análise dos dados e por último, a conclusão do trabalho e algumas recomendações e sugestões.

Desta forma, segue o trabalho no qual discorre sobre a influência do endomarketing no cliente interno.

1.1. Identificação do Tema

Endomarketing

1.1.2. Delimitação do tema

- A influência do Endomarketing no cliente interno.

1.2. Justificativa da escolha do tema

Em tempos de competição aliada à globalização as empresas vêm-se obrigadas a tomar decisões rápidas. Uma das primeiras medidas é o corte dos recursos destinados a treinamento, entretanto, se a empresa possuir colaboradores ligados na missão e na visão da organização, dispostos a ajudá-la a atingir seus objetivos com lucro e responsabilidade, essas empresas são capazes de manter seus empregados e ainda sair na frente dos concorrentes.

Assim, a escolha do tema deu-se ao notar que as empresas têm muito a ganhar ao implantar uma base de valores sólida e consistente entre seus funcionários (colaboradores), visando o aumento da competitividade e conseqüentemente, seus lucros.

O grande desafio do endomarketing está em fazer com que os funcionários estejam satisfeitos com a organização e assim permaneçam motivados para executar suas atividades. O ânimo dos colaboradores torna-se fundamental para a conquista e satisfação do cliente externo.

Essa monografia discorre sobre marketing, com ênfase no endomarketing com o peça importante na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente externo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Este trabalho monográfico tem como objetivo geral apresentar a relação entre o marketing e o endomarketing, analisar a influência do endomarketing nas organizações e verificar qual o seu efeito na qualidade do atendimento ao cliente externo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Mostrar a relação entre o marketing e o endomarketing;
- Apresentar a influência do endomarketing nas organizações;
- Verificar o efeito do endomarketing na qualidade do atendimento ao cliente externo.

1.3.3. Formulação do Problema

O assunto levantado nessa monografia diz respeito à qualidade do atendimento oferecido ao consumidor, através dos esforços dos funcionários.

A questão problema é: “o endomarketing pode contribuir, através dos

esforços dos funcionários, de forma relevante para a melhoria da qualidade do atendimento”?

2. METODOLOGIA

2.1. Métodos de Abordagem

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 106), “método de abordagem se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”. Assim os métodos classificam-se em:

- Método dedutivo – partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares;
- Método indutivo – caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às teorias e leis gerais.
- Método hipotético-dedutivo – inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese;
- Método dialético – entra no mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Na realização deste trabalho, o método de abordagem escolhido para investigar o assunto foi o método dedutivo que parte de leis e teorias chegando a fenômenos mais particulares.

2.2. Métodos de Procedimentos

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 106), métodos de procedimentos “constituem etapas mais concretas da investigação, com a finalidade mais restrita em termos de explicitação geral dos fenômenos e menos abstratas.” Nas ciências sociais, os principais métodos de procedimentos são:

- Histórico - investiga fatos passados para verificar a influência no momento atual;
- Comparativo - realiza comparações para verificar semelhanças e explicar divergências;
- Estatístico - fundamenta-se na teoria da estatística das probabilidades;
- Funcionalista - enfatiza as relações e o ajustamento entre os diversos componentes de uma cultura ou sociedade;
- Estruturalista - a investigação parte de um fenômeno concreto para o

- abstrato a fins de analisar a realidade concreta dos diversos fenômenos;
- Monográfico ou estudo de caso - consiste no estudo de determinado objeto, com a finalidade de obter generalizações.

O método de procedimento utilizado na pesquisa foi o monográfico, no qual têm a finalidade de estudar a influência do endomarketing na qualidade do atendimento ao cliente externo. Através desse método será possível obter generalizações sobre o referido estudo.

2.3.Técnicas de Pesquisa

De acordo com Andrade (1999, p. 117), técnica é “conjunto de normas usadas especificamente em cada área das ciências, podendo-se afirmar que a técnica é a instrumentação específica da coleta de dados”

Partindo do princípio de que qualquer tipo de pesquisa inicia-se com a obtenção de informações, a coleta de dados se dá através de dois tipos de procedimentos: documentação direta e documentação indireta.

A documentação direta é composta por levantamento de dados no próprio local onde o fenômeno ocorre. Esses dados podem ser colhidos através de: entrevistas, aplicação de formulários, questionários, medidas de opinião e de atitude, testes, pesquisas de mercado entre outros. (Marconi e Lakatos, 2001, p. 186- 201).

Enquanto que, a documentação indireta levanta dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Abrange a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. (Marconi e Lakatos, 2001, p. 174).

A técnica de pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica, realizada através de livros e artigos sobre marketing focalizando o endomarketing como importante mecanismo na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente externo.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Esta parte do trabalho tem a finalidade de apresentar as bases teóricas que sustenta a discussão do assunto estudado e abordar, de acordo com alguns autores, a interação entre marketing e endomarketing, o endomarketing e seus objetivos, sua importância e seus fundamentos, o endomarketing e recursos humanos, os efeitos do endomarketing na organização e o endomarketing e o cliente externo.

3.1. Marketing

Tanto a vida profissional como a pessoal é afetada por fatores econômicos, tecnológicos e pela globalização, que cada vez mais, reduz as barreiras de negociações e aproximam mais os “mundos”. Assim, o marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais. Por essa característica Kotler (2000, p. 30), define marketing:

Com um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

O marketing não está restrito apenas a promover e fornecer bens e serviços aos clientes. De acordo com Kotler (2000, p. 25), os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de serviços, bens, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações informações e idéias.

Um outro conceito de marketing, segundo Sandhusen (1998, p. 8):

Marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Este conceito nos mostra que as pessoas respondem ao marketing sempre que um produto ou serviço está disponível na hora e local de sua

conveniência e sempre que compra um produto ou serviço satisfazendo assim, suas necessidades. Esse comportamento mostra a eficácia do marketing na vida das pessoas.

Para Semenik e Bamossy (1995, p. 6), marketing é:

O processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Os conceitos citados nos indicam que o marketing cria meios para que as pessoas e empresas satisfaçam suas necessidades para isso os profissionais de marketing utilizam as ferramentas de marketing.

Um conceito mais moderno, mostra que os esforços das organizações devem ser focados nos clientes. Shandhusen (1998, p.8) diz que:

Marketing é um sistema total de atividades de negócios que direciona o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores ou usuários a fim de satisfazê-los e realizar os objetivos da empresa.

A mais de 35 anos, Peter Drucker observou que a primeira tarefa de uma empresa é “criar clientes” ou seja, focar todas as suas atividades no cliente. Logo os profissionais de marketing precisam distinguir quais são as necessidades do mercado, seus desejos e suas demandas. Eles promovem, no cliente, a idéia de que um produto satisfaz suas necessidades. Eles não criam as necessidades, elas já existem.

A centralização das atenções, nos clientes, faz com que as empresas, cada dia mais, envolvam seus funcionários, de todos os níveis, no processo de satisfação do cliente. A adesão a este tipo de estratégia tem conduzido à prática do endomarketing ou marketing interno.

3.1.1. Marketing e Endomarketing

Cada vez mais as empresas se preocupam com o marketing a fim de atrair, conhecer e satisfazer seus clientes. Contudo, é importante destacar que o cliente não é apenas quem compra e utiliza o produto ou serviço, é também quem vende os produtos ou serviços.

O endomarketing busca adaptar as ferramentas e estratégias do marketing tradicional, que normalmente são utilizadas no meio externo à empresa, usando-as no ambiente interno da organização.

O marketing interno busca contatar, treinar e motivar funcionários. Kotler diz que o marketing interno deve preceder o marketing externo. Os profissionais de marketing devem se empenhar tanto no marketing interno quanto no marketing externo.

3.2. Endomarketing e Recursos Humanos

Podemos dizer que o marketing e o Recursos Humanos estão totalmente envolvidos quando se refere a endomarketing. A área de recursos humanos fornece elementos para a formulação de políticas e planos de endomarketing, tendo como objetivo garantir que a empresa possua colaboradores em sintonia com a missão e a visão da organização, assim como comprometidos em ajudá-la a atingir seus objetivos.

Segundo Silva, (disponível em, <http://www.guiarh.com.br/p89.html>), este profissional pode contribuir, de forma expressiva, ao programa de endomarketing desenvolvendo as atividades que possibilite a interação entre as diferentes áreas da empresas conforme descrito a seguir:

- Treinamento – deve identificar as necessidades da empresa em relação ao seu crescimento, fazer uma avaliação das expectativas dos colaboradores e interagir os novos funcionários nas questões referentes a história, produtos e serviços da empresa.
- Seleção – deve ter profundo conhecimento a cerca da empresa e dos cargos e saber combinar dois aspectos relevantes na hora da seleção, o primeiro é avaliar o candidato e segundo vender a idéia da empresa, ou seja, encantar o candidato da mesma maneira que a organização encanta o cliente externo.
- Plano de Carreira – deve está atento às mudanças organizacionais para propor planos de carreiras atualizados e sempre de acordo com o objetivo final da empresa.
- Motivação - principal objetivo do endomarketing é estabelecer um processo motivacional, permanente nos colaboradores. É preciso desenvolver pesquisas de clima organizacional ao qual verifica-se o grau de motivação na empresa.
- Trabalho em Equipe – o envolvimento de todos no processo de planejamento e de tomada de decisão possibilita ao funcionário sentir-se parte da empresa. Este tipo de atividade deve ser estimulada sempre que possível na rotina organizacional.
- Liderança – deve ser trabalhada de modo a desenvolver líderes que possam dar sustentação ao grupo. O líder deve ter um perfil democrático, deve delegar poderes, dialogar e ouvir seus colaboradores.

- Comunicação – o fluxo de informações é muito importante para o desenvolvimento da empresa, pois é através delas que o profissional irá trabalhar para criar espírito de equipe.

O recursos humanos levará todas as informações apuradas à direção que irá considerá-las na tomada de decisão, a respeito de programas de comunicação na organização.

3.3. Fundamentos do Endomarketing

A prática do endomarketing requer uma atuação integrada entre a área de marketing, a área operacional e obrigatoriamente a área de recursos humanos.

Tanto o público externo quanto o público interno precisa ser valorizado, na mesma proporção, pelas organizações.

O crescimento da economia do conhecimento faz com que, cada vez mais, as empresas se diferenciem através do seu público interno. Esse comportamento leva as organizações a caminharem de forma uniforme e estratégica.

A comunicação interna entre diretores, gerentes e seus colaboradores faz com que as informações e resultados sejam disseminados assegurando à empresa uma linguagem única. É importante destacar que as informações e os resultados são fundamentais para o endomarketing, visto que este processo favorece a formação de uma imagem única da empresa.

Através dos fundamentos do endomarketing é possível ter conceituar, definir objetivos, metas e diretrizes para a eficácia do programa de marketing interno, conforme destacado nos itens subseqüentes.

3.3.1. Conceito de Endomarketing

Segundo Cobra (2001, p.73), endomarketing é:

Esforço de Marketing realizado internamente nas empresas procurando promover entre as pessoas de uma organização um sistema de valores que estimule a ação de servir o cliente.

Para Bekin (1995, p. 2):

Ações de marketing voltada para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

Uma terceira visão do conceito de endomarketing é da autora Brum (1998 p.16):

Conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem à funcionários e familiares. [...] é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu funcionário.

Portanto, cabe a empresa satisfazer as necessidades dos colaboradores a fim de que, estejam aptos a usar o seu potencial para satisfazer os clientes externos.

O conceito de endomarketing envolve assuntos como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, satisfação do consumidor, valores e instrumento de marketing.

3.3.2.Objetivo

O principal objetivo é fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como: gestão, metas resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Segundo Grönroos (1993, p.283), os objetivos do endomarketing desdobram-se em duas linhas: (1) assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, e portanto desempenhem com êxito suas responsabilidades de “marqueteiro de plantão” em suas tarefas nos marketing; (2) atrair e reter bons empregados.

Enfim, o endomarketing tem o objetivo de facilitar a construção da lealdade nos relacionamentos entre o público interno, compartilhar os objetivos da organização e fortalecer as relações na organização.

3.3.3. Importância

O endomarketing surge em um momento no qual as pessoas devem ser vistas pela empresa como elemento principal de qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, isso porque o processo de implementação de mudanças, nas organizações, gera um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno das atividades.

Portanto, o endomarketing é um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional.

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de criar nos funcionários uma nova postura em relação à empresa e à modernidade, cada um atuando em sua área.

Assim, o endomarketing torna-se importante às empresas por desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes.

3.3.4. O planejamento de um programa de endomarketing

De acordo com Cobra (2001, p.74), o plano de endomarketing compreende todas as ações voltadas para a melhoria do atendimento do cliente externo através do comprometimento dos colaboradores.

Ao implementar uma estratégia de endomarketing é preciso analisar dois pontos importantes, segundo Grönroos (1993, p. 295):

- Foco interno – este deve ser totalmente aceito pela gerência. Quando os funcionários percebem que a gerência permitiu que participem do processo de pesquisa interna, na organização das áreas de trabalho, nas metas e que são capazes de envolver-se na melhoria de algo a favor deles, todos se comprometem com a empresa.
- Foco externo – este aspecto não pode ser esquecido. O objetivo do endomarketing é melhorar o ambiente e a rotina organizacional, a fim de que os funcionários fiquem satisfeitos, estes esforços, conseqüentemente influenciarão de forma positiva no atendimento do cliente externo.

Estes dois pontos devem caminhar juntos de modo que um complementa o outro.

Brum (1998, p. 75-89), destaca seis fases que devem ser seguidas para implementação de um programa de endomarketing, a saber:

Primeira fase – pesquisa e diagnóstico

Para tornar visível a realidade da empresa e os motivos que determinam as

ações, atitudes e comportamentos por parte dos colaboradores, utiliza-se a pesquisa de clima que trabalha com questionários e formulários.

Para a realização da pesquisa de clima é preciso que alguns pontos sejam explicitados: clima é o que a grande massa pensa, sendo que a massa é composta de indivíduos; para a aplicação dos questionários o público deve ser dividido de acordo com os cargos e salários; toda pesquisa que tem por objetivo pesquisar o clima organizacional gera expectativas em relação a melhorias; ao analisar as respostas a gerência precisa estar preparada para receber elogios e críticas; e por último, é preciso saber que as respostas dos colaboradores são mais emocionais que racionais.

Após esses esclarecimentos pode-se seguir com a pesquisa. Um diagnóstico da empresa é fundamental para que a situação seja bem retratada e para que o programa de endomarketing possa ter efeito positivo no futuro.

A pesquisa é o que orienta o programa de endomarketing a traçar os objetivos e metas. A credibilidade do programa é assegurada através do anonimato e do sigilo de quem fornece as informações.

Segunda fase – Definição da meta global

A principal meta do programa de endomarketing é saber o que a empresa pretende com o programa. O Marketing interno precisa está baseado em uma grande meta para que não perca seu foco.

Após a escolha da(s) meta(s) é aplicado, em toda a empresa, uma linguagem e um visual que passa a fazer parte do ambiente empresarial.

Terceira fase – Criação dos ícones da comunicação

Um desses ícones é o *slogan* que deve ser uma frase que defina os desafios a serem enfrentados pelos colaboradores, deve passar a idéia de progresso para todos, deve dar ênfase ao indivíduo. Um outro símbolo é a marca que é trabalhada em conjunto com *slogan*.

Quarta fase – Divisão do público interno

Nesta fase, a pirâmide organizacional é trabalhada dividida em três camadas horizontais, onde na parte de cima está a direção, na parte intermediária está as chefias intermediárias e na base os funcionários comuns.

Para melhor explicitar esta divisão Brum (1998, p. 81), explica:

- Direção – é composta pelo presidente e seus diretores que são considerados a cabeça do processo, pois o processo de endomarketing deve iniciar na alta gerencia que são responsáveis por gera as informações para o programa.
- As chefias intermediárias – composta por gerentes e diretores. A essas chefias coube, a responsabilidade de transmitir as mensagens vindas do primeiro grupo. São os mediadores entre as duas partes. Esse grupo intermediário deve ser bem trabalhado, pois, o sucesso do programa depende dele, devem sentir-se parte do processo e saber a importância do papel que exercem no alcance das metas.
- Pessoal de base – composta por todos os funcionários da base da empresa, devem ser trabalhados de forma que o emocional esteja voltado para a idéia de que vão conseguir o sucesso, juntamente com a empresa.

Quando se divide o público interno fica mais claro tanto a importância de cada pessoa que compõem a pirâmide com a necessidade de usar instrumentos específicos a grupos específicos, isso para que as mensagens sejam bem absorvidas por seus colaboradores.

Quinta fase – o programa propriamente dito

O programa de endomarketing desenvolve ações voltadas aos funcionários

com o objetivo de motivar, informar e integrar o público interno. Para isso são utilizados instrumentos que têm a finalidade de fazer com que o processo se desenvolva.

Esses instrumentos podem ser de informação, envio de mensagens aos funcionários ou de integração. Essas ferramentas facilitam a convivência dos colaboradores entre si e com a organização.

Após a escolha dos tipos de instrumentos é preciso selecionar o conteúdo do material a ser distribuído. O conteúdo deve ser baseado nas metas, objetivos, valores e estratégias para o alcance do resultado.

Sexta fase – a escolha do momento certo

É preciso fazer com que os funcionários percebam que há algo de novo e promissor. Para isso é preciso seguir, segundo Brum, algumas regras básicas, a saber:

- O lançamento deve ser feito pelo Presidente ou diretor geral da empresa, com a presença de todos os funcionários;
- O clima deve ser de festa, ou seja, oferecer algo aos colaboradores (coffe-breack, jantar, coquetel);
- O local deve ser comum, principalmente ao público de base;
- O ambiente deve está decorado com os símbolos do programa;
- O evento deve lançar a idéia do programa, apresentar as metas e desafios e colocar a empresa a disposição de todos para

esclarecimentos necessários.

3.3.5. A instrumentos utilizados para a prática do endomarketing

A empresa que entende a importância do endomarketing encontra mecanismos capazes de conquistar seus colaboradores, motivando-os e tomando-os parceiros comprometidos com os objetivos da organização. Deve ser criado um sentimento de orgulho na relação funcionário-empresa.

Nesse processo é indispensável estabelecer canais de comunicação que oriente os funcionários em relação aos objetivos da empresa. A informação é produto da comunicação interna é a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa, segundo Brum (1998, p. 30). Contudo, é importante que tais informações sejam repassadas ao público interno formalmente, pois, assim, elimina-se o risco dessas informações sofrerem distorções.

O endomarketing deve propiciar ao funcionário o conhecimento e o entendimento da visão, missão e valores que a empresa acredita. É preciso fazer um diagnóstico sobre a situação interna avaliando o desempenho, o nível de interação entre os setores, a relação com o cliente interno e suas expectativas.

Uma comunicação interna eficiente deve passar a idéia de que a excelência da empresa deve partir do quadro funcional da empresa. E para eficácia da comunicação utilizam-se instrumentos como:

O treinamento, em forma de programas internos ou externos, surge para desenvolver entre os colaboradores da organização uma visão do seu papel e de suas funções, além de desenvolver habilidades de comunicação e interação entre os setores.

Segundo Grönroos (1993, p.291), há três tipos de treinamento:

- Desenvolvimento de uma visão holística de como funciona uma estratégia para serviço e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, funções dentro da empresa e clientes;
- Desenvolvimento e reforço de atitudes favoráveis em relação a uma estratégia para serviço e ao desenvolvimento de marqueteiros de plantão.
- Desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, venda e serviços entre os empregados.

Para ter sucesso no treinamento é preciso que a alta gerência esteja envolvida, assim podem continuar o programa por meio de ações gerenciais cotidianas, encorajar os colaboradores nas tarefas diárias, envolvendo-os no planejamento e tomada de decisão e podem dar *feedback* estabelecendo através desse processo uma relação aberta e de confiança.

Segundo Brum (1998, 92-133), outras ferramentas podem ser utilizadas para a implementação do programa de endomarketing, conforme citado a abaixo:

- Palestras: tem por objetivo oferecer um contato direto entre os funcionários;
- Seminário: tem objetivo específico de formação, treinamento ou desenvolvimento e atualização das equipes de trabalho.
- Reunião: exerce importante função na integração humana dos grupos. É um instrumento de comunicação direta, sendo possível motivar a equipe para a busca dos objetivos e das metas.
- Manual técnico e educativo: apresentam os produto/serviços e os lançamentos ao público interno.
- Manual de integração: tem a finalidade de integrar os novos funcionários ao ambiente de trabalho, na fase de adaptação.

- Vídeo de integração: assim como o manual esse instrumento permite integrar o novo funcionário à empresa na qual vai trabalhar. Deve apresentar um breve histórico da empresa onde explicita a missão, princípios, filosofia, produto/serviços enfim, informações de interesse do funcionário.
- Material de Acompanhamento do Programa: todo programa de endomarketing precisa de um veículo de comunicação, como exemplo folheto, para que possam acompanhar e discutir as etapas, passando a idéia de um esforço planejado.
- Quadro de avisos: importante ferramenta de comunicação interna quando colocado em posição estratégica e com uma apresentação física atraente.
- Jornal interno: feito por funcionários. É um instrumento que valoriza o funcionário, pois, aborda sua vida na empresa.
- Cartazes motivacionais: a característica principal é ser de fácil memorização. Deve conter ilustrações, textos, o slogan do programa e a logomarca da empresa.
- Caixa de sugestões: tem por objetivo incentivar os funcionários a melhorar seu ambiente de trabalho e a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa.
- Correio eletrônico: permite aos funcionários se comunicarem entre si, através de redes locais que ligam os computadores da organização.

- Intranet: é o mais recente em nível de comunicação. Permite um departamento ou área divulgar, ao restante da empresa, aquilo que está fazendo através de um sistema interno de dados que oferece às pessoas acesso rápido às mais diversas informações sobre a empresa na qual trabalham. Essa ferramenta tem se tornado um dos meios mais importantes, uma vez que, ele consegue integrar, em tempo real, todos os funcionários da empresa.

Através da intranet é possível usar o B2E, ou seja, interatividade da empresa com o funcionário. Essa interatividade é feita através da transmissão de mensagens, aos funcionários, que atendem as expectativas da empresa e por outro lado dos funcionários.

Conforme mencionado, são vários os instrumentos que podem ser utilizados na prática do endomarketing. Eles apresentam custos variados e devem ser adequados às condições e as necessidades da empresa.

Todo o programa de endomarketing precisa ter uma idéia, um conceito e uma linha criativa. A partir daí, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização. Brum (1998, p. 75)

3.3.6. Os efeitos do Endomarketing na organização

Em um mercado globalizado onde os serviços/produtos estão focados na satisfação do cliente as empresas buscam consolidar uma identidade organizacional através do equilíbrio entre suas partes, esse equilíbrio torna-se possível através do programa de endomarketing.

O endomarketing está voltado para o fator humano da organização, ou seja, responsável pela produção, distribuição e venda do produto/serviço a seus

colaboradores com o objetivo de motivar, informar e compartilhar metas, objetivos e resultados da empresa. O impacto na organização ao implementar um programa dessa natureza é inevitável, apesar dos efeitos variar de empresa para empresa.

Quando uma empresa faz algo voltado a seus funcionários o efeito é imediato. Com a prática do endomarketing não é diferente, desde que as estratégias sejam bem aceitas, os colaboradores retribuem o oferecido.

Os funcionários devem estar dispostos a colaborar com a empresa e ter consciência da importância do seu trabalho e de sua influência na produtividade e lucratividade. Assim, o endomarketing tem o caráter de integrar as diferentes áreas da organização direcionando os objetivos à satisfação do cliente.

Quando o marketing interno é bem feito, o marketing externo torna-se mais abrangente. Para isso, basta ouvir o que os funcionários têm a falar das empresas onde trabalham. Se cada colaborador for multiplicador da boa imagem da empresa, os produtos/serviços oferecidos por ela também serão bem aceitos por seus clientes externos.

Um exemplo relevante de empresa que tem uma boa imagem e de que valoriza os funcionários é o Grupo Todeschini, sediada em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, produz móveis residenciais, possui 480 funcionários, classificada como a décima melhor empresa brasileira para trabalhar, entre 374 concorrentes, segundo o “Guia Exame – as 100 melhores empresas para você trabalhar”, publicado pela Revista Exame. Seus colaboradores são estimulados a atuar em ações voluntárias como: trabalhos em creches e em brigada de incêndio. A premiação recebida pela empresa é fruto da dedicação e da busca constante das metas e indicadores que são estabelecidos conjuntamente. “O somatório de ações –

na área de recursos humanos, políticas claras e objetivas, transparências nas informações – é o que faz a diferença”, diz o presidente da empresa.

Através desse exemplo podemos verificar que um programa de marketing interno, bem planejado, pode proporcionar grande impacto no desenvolvimento da empresa.

Os resultados do programa de endomarketing são os mais variados. Brum (1998, p. 170), cita quatro efeitos como os mais importantes:

- Postura interativa é a sintonia entre empresa e funcionário, há uma reciprocidade entre as partes de forma onde fortalece e estabelece uma relação de confiança e amizade.
- Transparência, o programa faz com que uma linguagem clara e objetiva se estabeleça na empresa o que facilita a comunicação interna.
- Democracia, outro efeito importante, pois cria a idéia, nos funcionários, de que estão sendo valorizados pela empresa, ao serem consultados a respeito do processo de decisão da organização.
- Foco orienta a empresa a seguir o caminho certo para conquistar as metas e objetivos traçados pela organização.

Ainda segundo Brum (1998, p. 172), a empresa que conseguir alcançar estes resultados “será menos máquina e mais sentimentos, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processo”.

Os efeitos do programa de endomarketing são muitos e podem contribuir de forma relevante às empresas que souberem implantá-lo e usufruir os benefícios oferecidos pelo marketing interno.

A empresa será influenciada, de forma direta, na melhoria do atendimento ao cliente externo e no aumento da lucratividade.

3.3.7. Avaliação do programa de endomarketing

Todo processo implantado que visa algum tipo de melhoria deve ser avaliado para verificar se o objetivo foi alcançado. No processo de endomarketing

não é diferente.

Um instrumento bastante utilizado segundo Bekin (1998, p. 88), é o Grupo Interno de Diagnóstico – GRID, este faz a avaliação realizando reuniões entre departamentos ou entre funcionários de uma mesma área, através dessas reuniões são esclarecidos e resolvidos problemas que possam comprometer a prática do endomarketing.

Além do GRID, há outra técnica de avaliação. Essa técnica é chamada de Espelho. Ainda segundo o mesmo autor a técnica consiste em:

fotografa-se, por assim dizer, a empresa num momento zero, ou seja, exatamente no início do programa de endomarketing. Gradativamente vão sendo feitas leituras a intervalos regulares – a cada mês, bimestre ou trimestre – com o objetivo de verificar como está se processando a assimilação dos novos valores, o grau de comprometimento e envolvimento dos funcionários, a relação interna entre os departamentos, os prováveis pontos de resistência e seus motivos.

Pode-se notar que o objetivo das duas técnicas é o mesmo. Esse objetivo pode ser consolidado, ainda sob a visão de Bekin (1998, p.91), através de alguns procedimentos gerenciais, a saber:

- Cada departamento deve identificar e segmentar os seus clientes internos, de acordo com o serviço a ser prestado;
- Procurar o cliente interno para obter o feedback em relação ao serviço que está sendo prestado, isso para identificar os aspectos mais importantes do relacionamento e do serviço, segundo a percepção do cliente. Essa percepção, tão importante para a empresa, pode ser obtida através de perguntas claras e objetivas.
- Selecionar os momentos de verdade e, em especial, os momentos de

verdade crítico. Bekin (1995, p.91), o define como aquele momento da relação de serviços que exerce um impacto especial sobre o cliente, pois, corresponde a um valor fundamental para ele, podendo ser identificado através do feedback do cliente.

- Identificação e análise do ciclo de serviço, esse ciclo é compreendido pelas etapas percorridas pelo cliente ao utilizar um determinado serviço.
- Relatório de cliente é o conjunto de procedimentos utilizados para avaliar os serviços prestados segundo a avaliação do mesmo. Este relatório possibilita criar um modelo de qualidade de serviço ideal para o cliente interno, a partir dos seguintes elementos: (1) qualidade da relação com o pessoal que faz contato direto; (2) rapidez no atendimento; (3) qualidade da informação ou do equipamento fornecido; (4) conhecimento técnico de quem entra em contato com o cliente; (5) disponibilidade do departamento para atender o cliente; (6) flexibilidade para atender a pedidos extras; (7) capacidade de ser proativo, acrescentando sempre mais qualidade ao serviço fornecido.

Esses procedimentos devem ser capazes de reorientar a estrutura organizacional, de modo que, o aparecimento de atitude de resistência seja trabalhada a favor do endomarketing.

A resistência por parte de alguns funcionários vai existir por associarem os procedimentos gerenciais, acima mencionados, como regras e não como algo que possa facilitar a compreensão, por parte da empresa, da percepção do cliente e assim, adquirir a vantagem competitiva.

3.3.8. Endomarketing e o cliente externo

O que o público interno diz, tem forte influência na opinião do cliente externo. O funcionário é o responsável direto pela imagem, da empresa, que será passada ao cliente durante a prestação do serviço. Daí a importância de suas necessidades serem satisfeitas. A partir desse princípio as empresas têm investido cada vez mais no programa de endomarketing.

Funcionário insatisfeito com a empresa e com os produtos/serviços que são vendidos, tem maior chance de fazer propaganda contra, cada vez que faz referência ao descontentamento em que vive na empresa.

O endomarketing tem como objetivo satisfazer as necessidades dos funcionários para através de suas técnicas, fazer com que o mercado externo corresponda de forma positiva ao objetivo da empresa.

Os colaboradores devem ser capazes de cumprir as promessas feitas ao público externo. Para isso o desafio é fazer com que os funcionários sejam favoráveis as demandas da organização em relação a satisfação do cliente.

Kotler (1998, p. 53), define satisfação como: "o sentimento de prazer ou de desapontamento esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa". Dessa forma a satisfação do cliente é o demonstrativo do desempenho da empresa em relação às expectativas e necessidades do cliente externo.

Para Spiller (2004, p. 95), satisfação é: "fazer tudo certo dentro das expectativas do indivíduo." Para que tudo seja feito de maneira certa é preciso estabelecer uma relação entre a empresa e o colaborador baseada no diálogo, onde deve ser esclarecidos os pontos que possam dar margem a algum tipo de erro.

O relacionamento entre empresa e cliente é primordial para o reconhecimento da qualidade. Para que a satisfação dos clientes seja assegurada é preciso desenvolver, na empresa, uma cultura voltada para a qualidade.

Essa cultura é baseada, segundo Spiller (2004, p. 95-96), a partir do seguinte princípio:

Não se contentar em fazer o trabalho corretamente, mas perseguir incansavelmente a perfeição, mesmo sabendo de antemão que isso não existe. É acreditar que é possível fazer tudo certo da primeira vez e tomar isso como um compromisso de toda a organização.

A preocupação do endomarketing é fazer com que todos os funcionários desenvolvam o compromisso de oferecer um serviço/produto de qualidade aos clientes externos, correspondendo assim, a suas expectativas e necessidades.

Enfim, o endomarketing tem grande influência na qualidade do atendimento ao cliente externo, pois um colaborador bem informado sobre a empresa, bem motivado e disposto a colaborar para o crescimento da organização e para o seu próprio desenvolvimento dentro da empresa, pode ser o grande diferencial no mercado em que a empresa atua.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

As empresas estão cada vez mais trabalhando para a melhoria da qualidade do atendimento ao cliente externo. Estão conseguindo essa proeza através da prática do endomarketing, que esta voltada para a satisfação dos funcionários, com vistas à satisfação do cliente externo.

Partindo desse princípio o McDonald's Brasil foi escolhido como estudo de caso por ter seus funcionários trabalhando satisfeitos e conscientes de que são importantes para o processo de melhoria da qualidade.

Artigo – “A melhor empresa para você trabalhar”, disponível em EXAME, <http://www.mcdonalds.com.br/popup_s/suplemento_capa75dpi.pdf>, acesso em 11/04/2005).

O artigo aqui analisado foi retirado da Revista EXAME e retrata a satisfação e o orgulho dos funcionários em trabalhar no McDonald's. A política de marketing interno da empresa é bem aceita por seus colaboradores por corresponder, de forma positiva, às aspirações pessoais e profissionais de cada indivíduo.

Essa política é composta por elementos que valoriza o trabalho de cada profissional que colabora para o sucesso da organização. Benefícios como: assistência médica, plano de carreira, plano de participação nos resultados são alguns dos incentivos oferecido pelo McDonald's para manter seus funcionários motivados.

Nesse artigo é apresentado o depoimento de seis colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos, da empresa. Eles são exemplos de como todos que trabalham na empresa estão satisfeitos e orgulhosos de fazer parte do McDonald's,

uma empresa que os reconhecem como peças fundamentais para alcançar o seu principal objetivo, a satisfação do cliente.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1. Estudo de caso

Grönroos (*op.cit*, p. 11), nos diz que o objetivo do endomarketing desdobra-se em duas linhas: assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, e portanto, desempenhem com êxito suas responsabilidades e a segunda linha atrair e reter bons empregados.

Essa teoria proposta por Grönroos pode ser associada, segundo disponível (http://www.mcdonalds.com.br/popup_s/suplemento_capa75dpi.pdf), acesso em 11/04/2005), “Não é apenas pelo dinheiro que Felipe continua no McDonald’s . Não é também por benefícios como a assistência médica ou hambúrgueres, a batata frita e o refrigerante, consumidos diariamente na sala de *break*, ou pelo plano de participação nos resultados. Felipe diz que está e quer ficar na empresa porque tem seu trabalho reconhecido e se sente recompensado quando um cliente satisfeito elogia seu trabalho”. Ou seja, este funcionário mantém-se constantemente motivado, realizando seu trabalho, com vistas à satisfação do cliente externo e o McDonald's retém esse funcionário pelo seu comprometimento com a organização.

O McDonald's, empresa do ramo de *Fast Food*, chegou ao Brasil, em 1979, sua primeira loja foi instalada, no Rio de Janeiro. Hoje com 1.200 pontos de venda, em todo o Brasil, conta com 36 mil funcionários. Esses funcionários são distribuídos entre atendentes e executivos e todos eles sentem orgulho de trabalhar na empresa, ter seus esforços reconhecidos pelas chefias e fazer parte de uma corporação que incentiva e colabora para o desenvolvimento contínuo.

Segundo Brum (*op.cit*, p.14), deve ser criado um sentimento de orgulho na

relação funcionário-empresa. É exatamente o que ocorre com os funcionários do McDonald's, dos atendentes aos executivos.

A empresa investe alto custo em treinamento. O processo de formação é contínuo fazendo com que o colaborador receba informações necessárias para desempenhar diversas funções, dentro da empresa, e possa trabalhar de forma a alcançar o grande objetivo da rede: a satisfação do cliente externo. A empresa tem um centro de excelência dedicado ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, chamado de Universidade do Hambúrguer.

Pode-se associar essa atitude do McDonald's com o que Grönroos (*op.cit*, p. 14) diz sobre treinamento, esse instrumento surge para desenvolver entre os colaboradores da organização uma visão do seu papel e de suas funções, além de desenvolver habilidades de comunicação e interação entre os setores.

Outro instrumento utilizado para a comunicação e motivação dos funcionários é a realização de reuniões com os funcionários, em uma sala (sala de *break*), com mesas, televisão, vídeo e murais de recados. Na reunião é dito sobre o desempenho do dia anterior e sobre o andamento do concurso interno para estimular a venda, prática da empresa.

Segundo Brum (*op.cit*, p. 15), essas reuniões realizadas com os funcionários onde se comenta sobre os resultados e metas da empresa são um importante instrumento para a implementação do endomarketing.

Além do treinamento, outro aspecto importante para o McDonald's é a preocupação em definir um plano de carreira a todos os seus funcionários, com vistas à formação de seus próprios executivos. Segundo a empresa cerca de 70%

dos cargos gerenciais e executivos da empresa são ocupados por gente que fez carreira no McDonald's.

Essa preocupação de definir um plano de carreira esta de acordo com o que diz Silva (*op.cit*, p. 8), ao falar que o profissional de recursos humanos deve desenvolver atividades que contribua para o programa de endomarketing, no que refere a valorização da empresa por parte do funcionário.

Todo programa que tem como objetivo melhorar, alguma coisa, precisa ser avaliado. Segundo Bekin (*op. cit*, p. 17), o cliente interno deve ser procurado para que possa dar um *feedback* em relação à empresa e ao serviço prestado. Pode-se identificar esse procedimento, quando algumas lojas do McDonald's são visitadas por seu presidente para inspecionar obras, checar os resultados das novas unidades e principalmente, ouvindo as pessoas.

Ainda sobre os resultados do programa. Brum (*op.cit*, p. 19), diz que um efeito importante do endomarketing é a transparência, o desenvolvimento de uma linguagem única, clara e objetiva dentro da empresa, o que facilita o desenvolvimento de uma comunicação interna. Essa transparência pode ser observada, no McDonald's, quando o crescimento pessoal e profissional, as oportunidades de carreira, o reconhecimento dos que estão dispostos a ensinar e a aprender todos os dias e a transparência são valores primordiais para essa empresa.

Brum (*op.cit*, p. 19), diz que o endomarketing gera, como resultado, uma postura interativa entre empresa e funcionário.

Essa interatividade pode ser notada de acordo com o McDonald's

(http://www.mcdonalds.com.br/popup_s/suplemento_capa75dpi.pdf), acesso em 11/04/2005), "...assim como os outros 94 funcionários do restaurante, Rodrigo, sabe um bocado de coisas, além do custo de um *nugget* desperdiçado. Pode falar sobre os níveis de desperdício do dia anterior e à meta de vendas da semana”.

Pode-se verificar que a cultura voltada para a qualidade mencionada por Spiller (*op.cit*, p. 22), está presente no McDonald's quando um de seus funcionários vibra quando consegue montar um *Big Mac* perfeito.

Enfim, o McDonald's mostra-se uma empresa em harmonia com seus funcionários. Fazendo com que todos tenham orgulho de trabalhar em prol de um único objetivo a satisfação total de seus clientes externos.

6. CONCLUSÃO

O endomarketing é uma importante ferramenta de gestão empresarial por meio dessa é possível obter um ambiente de trabalho saudável, funcionários motivados e conscientes que o seu trabalho é imprescindível para o crescimento da organização e para a sua ascensão profissional.

A organização que conquistar seus funcionários como parceiros têm condições de se destacar no mercado através do aumento de sua competitividade, de suas vendas, de seu lucro e de sua rede de clientes externos.

O cliente externo é outro importante ganho de qualquer organização. A satisfação desse público é obtida através do ambiente organizacional harmonioso criado pelo endomarketing.

O objetivo geral dessa monografia foi mostrar a relação entre o marketing e o endomarketing, estudar a influência do endomarketing nas organizações e verificar qual o seu efeito na qualidade do atendimento ao cliente externo.

Com o alcance dos objetivos específicos foi possível verificar:

- (1) a relação entre o marketing e o endomarketing essa relação foi observada quando o endomarketing adapta a utilização das ferramentas do marketing tradicional ao ambiente interno da empresa;
- (2) a influência do endomarketing nas organizações – o endomarketing tem um caráter de integrar as diferentes áreas da organização e proporcionar um equilíbrio entre empresa-funcionário, com vistas a satisfação do cliente externo;

(3) o atendimento ao cliente externo é muito influenciado pelo endomarketing, pois, através desse programa é possível obter funcionários motivados, satisfeitos com a empresa e com o trabalho que desenvolvem. Esse comportamento dos colaboradores reflete na imagem corporativa passada ao cliente externo durante a prestação de serviço. Bom atendimento é sinônimo de satisfação do cliente.

Esse trabalho tem grande relevância por mostrar o quanto é importante investir no fator humano da empresa, com o objetivo de desenvolver uma cultura voltada para a qualidade dos serviços.

7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

O programa de marketing interno do McDonald's é um sucesso. Esse sucesso é comprovado através dos depoimentos de seus funcionários, nos últimos 3 anos, ao Guia Exame – “as 100 melhores empresas para você trabalhar”, publicado pela Revista Exame, onde dizem ter orgulho de fazer parte da organização.

A sugestão e recomendação é que continuem a desenvolver o programa de marketing interno para que o orgulho de se trabalhar na empresa multiplique em cada um de seus colaboradores, pois, assim podem alcançar, ainda mais a satisfação dos clientes externos.

O desenvolvimento de estudos complementares pode ser oportuno quando relacionados à fidelização do cliente, produtividade e desempenho. Esse complemento é importante, como forma de ampliar o conhecimento a cerca desse tema.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico* 4 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

BAMOSSY, Gary J. e SEMENIK, Richard J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante o seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing e serviços*. 2 ed., São Paulo: Cobra, 2001.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços/ a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica* 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação Científica : a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____ *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo : Atlas, 1998.

RICCI, Juliana. Entrevista – José Eugênio Farina. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/carreiras/administracao/entrevistas/280901-todeschini_exame.shtml> acesso em 09/04/05.

SILVA, Rosana Marques da. Integrando Rh no conceito de marketing. Santa Catarina. Disponível em < <http://www.guiarh.com.br/p89.html> > acesso em 15/03/05.

SANDHUSEN, Richard L. *Marketing básico*: Série Essencial. São Paulo: Saraiva, 1998.

SPILLER, Eduardo Santiago, PLÁ, Daniel, LUZ, João Ferreira da, SÁ, Patrícia Riccelli Galante de. *Gestão de serviços e marketing interno*. Série marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

Vassallo, Cláudia. McDonald's: a melhor empresa para você trabalhar. Disponível em < http://www.mcdonalds.com.br/nossa_gente.shtml > acesso em 07/04/05.

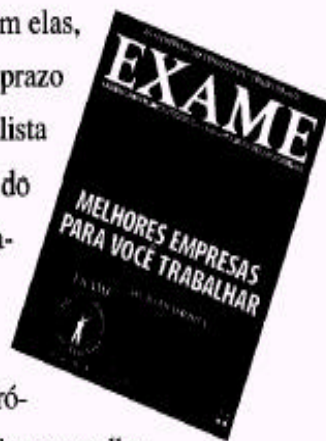
Anexo 1



O melhor, em primeira mão

Pelo quinto ano consecutivo, o *Guia EXAME — As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar* leva até nossos leitores um retrato acurado dos melhores ambientes de trabalho do país. Poderíamos falar aqui dos fantásticos pacotes de benefícios que essas companhias oferecem a seus funcionários ou das políticas salariais de primeira linha que elas costumam adotar. São pontos importantes, mas sozinhos não explicam nem fazem a diferença. O que realmente une as empresas presentes nesta edição do guia é uma visão: a de que as pessoas devem estar no centro de qualquer estratégia de negócios. Sem elas, não há produto, não há marca, não há resultado de longo prazo nem possibilidade de perpetuação. Coordenada pelo jornalista Mauro Silveira, editor da revista *Você s.a.*, a edição 2001 do guia mostra como essa visão se manifesta nas práticas de cada uma das 100 empresas retratadas.

O McDonald's, um dos maiores empregadores privados do país, com 36 000 funcionários, está no topo da lista. Nas próximas páginas, você verá, em primeira mão, a justificativa dessa escolha, feita pelas pessoas que fazem o dia-a-dia da empresa — seus empregados. Este encarte especial foi a forma que a redação de EXAME encontrou para que você conhecesse um pouco mais a empresa do Ronald McDonald e soubesse por que ela é hoje a melhor empresa para trabalhar no Brasil, antes mesmo do fechamento editorial da revista. Esperamos que você aproveite a leitura.

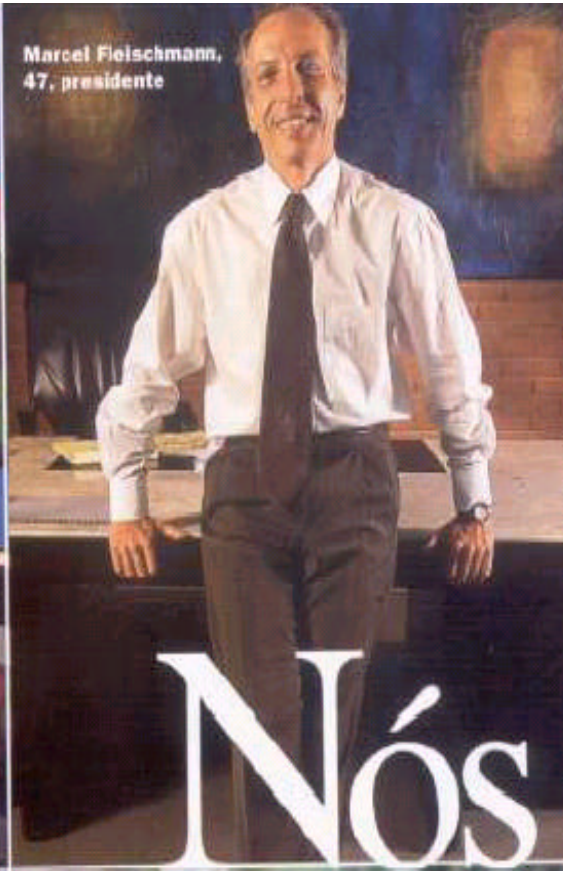


Clayton Netz

Felipe Coelho Pires, 17,
atendente de lanchonete



Marcel Fleischmann,
47, presidente



Pierre Raveau-Violette, 52,
diretor de compras



Maria de Fátima Henn, 39,
gerente de restaurante



Iris Barreira, 34, gerente
de desenvolvimento



Roberto Galesi, 38,
gerente do restaurante



reportagem de capa

*A história dos
seis personagens
retratados ao lado
— suas motivações
profissionais,
aspirações pessoais
e valores em
comum — espelha
um pouco da alma
de uma corporação.*

adoramos esse lugar

Por Cláudia Vassallo



*E explica por que o
McDonald's é hoje a
melhor empresa para
você trabalhar no Brasil*



reportagem de capa



PLANO DE CARREIRA

Felipe em casa, a caminho do trabalho e no balcão do restaurante onde trabalha. "Aqui eu tenho chance de crescer"



O CARIOCA MARCEL FLEISCHMANN e o paulista Felipe Coelho Pires só se encontraram uma única vez até hoje. Foi há poucos dias. Marcel usava um de seus ternos e tinha uma porção de compromissos na agenda, o tipo de roupa e de hábito normal para quem é presidente de uma empresa de quase 1,5 bilhão de reais em vendas. Felipe, de 17 anos, vestia seu uniforme: calça vinho, camisa listrada, gravata presa com velcro no colarinho, um boné estampado com um enorme M amarelo. O figurino não combinava muito com o gosto adolescente, mas Felipe não se importa muito com isso. Marcel trabalha num espaçoso escritório em Alphaville, condomínio de empresas e casas de luxo incrustado em Barueri, município da Grande São Paulo. Mas quase nunca é visto sentado em sua cadeira de couro preto. "Se eu ficasse muito aqui, alguma coisa estaria errada", diz ele. Felipe passa cerca de 4 horas por dia movimentando-se numa pequena cozinha industrial, atendendo clientes atrás de um

balcão ou limpando o chão cerâmico de um salão de refeições.

É provável que nem Marcel nem Felipe conheçam bem Roberto Galesi e Maria de Fátima Henn. Roberto e Maria de Fátima estão sempre ocupados, liderando equipes de mais de 80 pessoas, seis dias por semana, às vezes virando madrugadas.

As trajetórias de Pierre Jean Marie Raveau-Violette e de Iris Barbosa Barreira são diversas. Pierre, 52 anos, nasceu no centro-sul da França e estudou numa universidade suíça. Adora batatas. Iris, de 34, cresceu em Santana, um bairro de classe média da Zona Norte paulistana. Começou a trabalhar ainda adolescente e, desde o início deste ano, estuda como estimular o aprendizado de adultos.

Marcel, o presidente. Felipe, o atendente de lanchonete. Maria de Fátima e Roberto, gerentes de restaurante. Pierre, o diretor de compras. Iris, a gerente de treinamento. Unidos e, de certa forma, influenciados por valores e tradições corporativas, esses seis personagens ajudam a compor um retrato da

alma do melhor lugar para trabalhar no Brasil, segundo a edição 2001 do *Guia EXAME — As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar*. Esse lugar é a subsidiária brasileira do McDonald's, parte do maior negócio de fast food do mundo, criado em 1955 pelo empreendedor americano Ray Kroc. Em nossa última pesquisa, realizada em parceria com o Great Place to Work Institute, mais de 90% de seus funcionários disseram sentir orgulho de trabalhar na empresa, ter seus esforços reconhecidos pela chefia e fazer parte de uma corporação que incentiva e colabora para o desenvolvimento contínuo. O McDonald's também faz parte de um grupo de 12 empresas que marcaram presença nas cinco edições do Guia publicadas até hoje. "Não sei exatamente como acontece", diz Sérgio Eleutério de Souza, gerente de uma loja da rede em Barueri. "Mas, a cada dia, sen-



timos que estamos, juntos, fazendo algo totalmente novo. Essa é a parte mais legal da história."

Você pode procurar as razões dessa escolha nos benefícios oferecidos pelo McDonald's a seus 36 000 funcionários, nos planos de carreira e de participação nos lucros e na política de salários e de treinamento. O McDonald's, como todas as outras 99 companhias selecionadas, possui práticas exemplares em relação a esses aspectos. A cada dez postos de liderança abertos, sete são preenchidos internamente. Mais de 80% dos funcionários começaram lá sua vida profissional. Todos eles participam dos resultados do negócio e têm seu desempe-

nho pessoal recompensado (você já deve ter visto a foto do funcionário do mês exposta em algum dos 571 restaurantes da rede).

Isoladamente, porém, nenhum desses aspectos tangíveis explica por que uma enorme linha de montagem de sanduíches, movimentada por adolescentes uniformizados, se torna um lugar capaz de proporcionar tamanha satisfação às pessoas que nele trabalham. A melhor resposta está nas histórias de nossos seis personagens. O McDonald's não é a empresa perfeita, mas, de diferentes formas, tem feito com que eles se sintam preenchidos com o trabalho que fazem. Felipe vibra quando consegue montar um Big Mac à perfeição

e persegue as oportunidades de carreira que se abrem para ele. Roberto vê o restaurante que administra como seu próprio negócio. Maria de Fátima, como uma extensão de sua família. Iris quer ensinar Pierre, aprender. Marcel trabalha para que pessoas como eles se mantenham motivadas e satisfeitas após cada expediente de trabalho, após cada sanduíche. Para fazer que o McDonald's seja, dia após dia, um negócio mais saudável e um melhor lugar para se trabalhar.

Felipe, o atendente de lanchonete

Todas as manhãs, bem cedo, Felipe Coelho Pires cruza as ruas de Carapicuíba, na Grande São Paulo, deslizando em seu skate forrado de adesivos. O trajeto entre sua casa e o res-

**Mais de 90%
dos funcionários
do McDonald's
dizem ter orgulho
da empresa
e do trabalho
que realizam**

taurante do McDonald's, localizado em frente ao Shopping Tamboré, não leva mais do que 15 minutos. "É ótimo", diz ele. "Chego rapidinho e ainda economizo o dinheiro da condução." Felipe tem sardas no rosto e franja arrepiada com gel, trabalha como ajudante de loja do McDonald's há um ano e meio. Num dia, Felipe pode estar na estação de trabalho dos sanduíches. No outro, limpando as mesas desocupadas pelos clientes. "Aqui não tem rotina", diz ele. Graças sobretudo a uma enorme habilidade para se comunicar, quatro meses após conseguir seu primeiro emprego, ele passou a ser instrutor de novos funcionários. Em maio do ano passado, foi escolhido pela gerência como funcionário do mês. Ganhou um bônus de 25% sobre seu salário e, durante 30 dias, sua foto ficou pendurada na parede ao lado dos caixas do restaurante — uma espécie de reconhecimento público por sua eficiência em preparar, servir e vender Big Macs, batatas fritas e refrigerantes.

A observação do trabalho diário de Felipe e de seus 80 colegas de restaurante dá uma noção de como a capacidade de motivar pessoas é fundamental para a sobrevivência de uma empresa como o McDonald's. Ninguém, com o mínimo de talento e ambição, permanece muito tempo fritando batatas em tempo recorde só pelo diaheiro no fim do mês. Nenhum grupo consegue deixar, todos os dias, cerca de 2 000 clientes satisfeitos se não enxergar uma boa razão por trás disso. "Esse pessoal tem orgulho de estar aqui e sabe quanto o desempenho deles é importante", diz o engenheiro civil Sérgio Eleutério de Souza, 32 anos, gerente do restaurante onde Felipe trabalha. "A maior parte dos funcionários enxerga o trabalho que faz como uma forma de crescimento individual."

Como boa parte dos 36 000 funcionários do McDonald's no Brasil, Felipe precisa do emprego. Mora com



SABER COMPARTILHADO

Iris, na Universidade do Hambúrguer: "Quero que todo mundo tenha as mesmas oportunidades que eu tive"

a mãe, a dona de casa Jaide, e o irmão mais velho numa casa modesta de três cômodos. O pai, administrador de uma pequena empresa de telefonia, morreu quando ele tinha 4 anos. No final deste semestre, Felipe deve deixara escola estadual onde estuda para prestar o vestibular de

administração de empresas ou marketing. Seu salário — algo como 300 reais mensais por 4 horas diárias de trabalho — será decisivo para que ele prossiga os estudos. Mas não é apenas pelo dinheiro que Felipe continua no McDonald's. Não é também por benefícios como a assistência médica ou os hambúrgueres, a batata frita e o refrigerante, consumidos diariamente na sala de break, ou pelo plano de participação nos resultados. Felipe diz que está e quer ficar na empresa porque tem seu trabalho reconhe-



cido e se sente recompensado quando um cliente satisfeito elogia seu trabalho. Porque adora trocar idéias com Souza, seu chefe e conselheiro. Porque acha que compartilha dos valores corporativos que traz na ponta da língua. Porque tem amigos no trabalho. Mas sobretudo porque acredita que o McDonald's pode ajudá-lo a realizar seu sonho. São essas coisas que o fazem muito mais que um mero montador de sanduíches. "Sei que posso fazer carreira aqui. Só depende de mim. Conheço um monte de gente que começou no chão e hoje está lá em cima."

O explosivo crescimento da empresa no Brasil ajuda a alimentar o plano de carreira de Felipe e de uma porção de outros garotos que entram no mundo do trabalho vestindo o uniforme do McDonald's. A primeira loja da rede foi aberta há 22 anos, no Rio de Janeiro. Hoje existem mais de 570 restaurantes identificados pelos arcos dourados. É preciso gente para tocar esse negócio e fazê-lo crescer, e na maior parte das vezes essa gente surge de trás dos balcões dos restaurantes. Atualmente, 70% dos cargos gerenciais e executivos da empresa são ocupados por gente que fez carreira no McDonald's. É claro que apenas uma minúscula parte dos 36 000 funcionários da rede ascenderá. Falando francamente, muitos deles nem querem isso. Encaram, como diz Souza, o emprego que hoje têm como uma etapa da vida, uma oportunidade de aprendizado. Daqui a algum tempo, eles vão partir para outras empresas. Felipe, no entanto, quer fazer parte do grupo dos que ficarão.

Felipe é um rapaz como outro qualquer de sua idade. Gosta de festas, de fazer manobras radicais com seu skate, de sair com os amigos. Mas sua visão de longo prazo é incomum para quem, como ele, atravessa a conturbada fase da adolescência. Quando pensa em sua carreira, Felipe olha para cima. Mira em Marcel Fleischmann, o

presidente que um dia foi gerente do primeiro restaurante McDonald's instalado em São Paulo. Há alguns dias Felipe e Fleischmann se encontraram pela primeira vez. Naquele momento, o garoto da lanchonete teve a impressão de que a realização de seu sonho ficara mais viável do que nunca. "Se ele chegou lá, eu também posso chegar", diz Felipe.

Iris, a gerente de desenvolvimento

Iris Barbosa Barreira trabalha em um pequeno cubículo, cercado por divisórias claras, instalado na Universidade do Hambúrguer, um dos seis centros mundiais de excelência do McDonald's, dedicados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas. Nessa tarde, parte do prédio de tijolos vermelhos e telhados piramidais está enfeitado com balões coloridos. É aniversário da secretaria do andar onde Iris trabalha. "A gente sempre tem

festa por aqui", diz ela. Sobre sua mesa, há uma porção de reproduções de Ronald e sua turma, um copo de papel com o logotipo da empresa, fotos de família e de acontecimentos importantes em sua vida profissional. Nas paredes, vários diplomas emoldurados. Em um deles, o preferido de Iris, pode-se ler: "Alpha Award for Making a Difference — Training — 1990". Naquele ano, ela foi um dos 12 profissionais de treinamento mais bem-sucedidos de uma corporação que hoje reúne 1,5 milhão de funcionários em todo o mundo. Iris está no McDonald's há 17 anos, passou metade de sua vi-

da na empresa. Começou como atendente de lanchonete numa nova loja da rede, que acabara de ser aberta no bairro da Lapa, na Zona Oeste de São Paulo, sem nunca antes ter comido um Big Mac. "Eu não pretendia fazer carreira no McDonald's", diz ela. "Tinha planos de trabalhar num banco ou num escritório. Aceitei o emprego porque, na época, precisava do dinheiro."

Pergunte a Iris o que a fez ficar tanto tempo na empresa. "Nunca ninguém me disse isso claramente, mas desde criança eu sabia que, por ser negra, as coisas seriam mais difíceis para mim", diz ela. "Aqui, eu jamais senti essa dificuldade. Fui respeitada, tive oportunidades de crescimento e procurei fazer que os outros também tenham. São essas coisas que me prendem à empresa." Saímos numa espécie de tour pelo prédio, QG do Mc-

Donald's do Brasil, construído há quatro anos em Alphaville, bairro de Banerri. Iris mostra o auditório, a cozinha experimental, as salas de aula. Na área reservada ao cafezinho, encontramos Eduardo Ribeiro, o reitor da filial brasileira da Uni-

versidade do Hambúrguer. "Sabe por que isso aqui existe?", pergunta ele. "Por que não somos uma empresa de hambúrgueres vendidos por pessoas. Somos uma empresa de pessoas que vendem hambúrgueres. As duas coisas são muito diferentes."

Há quatro anos, Iris foi promovida a gerente de treinamento e desenvolvimento e passou a fazer parte do corpo docente da Universidade do Hambúrguer. Boa parte de seu dia é dedicada à elaboração de cursos e materiais de treinamento distribuídos no Brasil e em toda a América Latina. Algumas vezes por semana, ela percorre — sem-

**A possibilidade
de crescer na
carreira é uma das
grandes forças
motivadoras
da empresa
no Brasil**



reportagem de capa

pre com sapatos de salto alto — restaurantes de São Paulo, prestando consultoria para gerentes e funcionários. No início deste ano, fris voltou a estudar. Está no primeiro ano de pedagogia. “Quando falo isso, as pessoas acham estranho”, diz. “Não sei por quê. Estou estudando as formas pelas quais os adultos aprendem. Você não acha que tem tudo a ver?”

Roberto, o gerente de restaurante

Já faz seis anos que Roberto Galezi deixou de ter os horários comuns à maioria das pessoas. Casado pela segunda vez, pai de duas filhas pequenas, ele gerencia uma loja do McDonald's localizada num dos pontos mais badalados de São Paulo, nas esquinas das avenidas Faria Lima e Juscelino Kubitschek. Em dias comuns, sua equipe prepara, vende e serve cerca de 400 quilos de batatas fritas e 750 Big Macs. Às sextas-feiras, a melhor data da se-

mana para o restaurante, o movimento chega a dobrar. Para Galezi, 36 anos, não há nada melhor do que ver sua loja cheia, os garotos da cozinha trabalhando a toda velocidade, a correria atrás do balcão.

Em junho do ano passado, ele percebeu que havia um público — formado principalmente por jovens — disposto a frequentar sua loja durante a madrugada. Desde então, seu restaurante fica aberto até as 5 horas da manhã e seus plantões noturnos viraram rotina. Os fins de semana com a família também são raros. “Há dias em que eu acho que vou pirar”, diz. “Mas eu gosto dessa agitação e da sensação de que estou administrando esse negócio como se fosse meu.”

Espírito empreendedor era algo difícil de exercer nos tempos em que Galezi era professor de educação física em colégios particulares da Zona Sul de São Paulo. Além disso, o dinheiro era pouco para quem pretendia sustentar uma família. Ele já tinha 30 anos quando conseguiu um emprego como gerente trainee no McDonald's.

Durante três meses, fez tudo o que sua equipe hoje faz. Limpos o chão do restaurante, descarregou caminhões com alimentos congelados, preparou hambúrgueres, atendeu clientes no balcão.

“Eu jamais conseguiria liderar essas pessoas se não entendesse a importância e as dificuldades do trabalho de cada uma delas e se elas não compreendessem por que eu estou aqui.” Galezi está no salão de festas do restaurante, um ambiente decorado com pinturas da turma do palhaço Ronald McDonald, quando

se volta para Rodrigo Leonardo Souza Lima, um rapaz alto e forte, de 19 anos. Em sua ficha de treinamento contínuo, só há notas máximas: 100% de aproveitamento em todas as áreas.

— Rodrigo, quanto perdemos se deixarmos um pedaço de nugget cair no chão?

— 13 centavos.

Assim como os outros 94 funcionários do restaurante, Rodrigo sabe um bocado de coisas, além do custo de um nugget desperdiçado. Pode falar sobre os níveis de desperdício do dia anterior à meta de vendas da semana. “Esses garotos são incríveis”, diz Galezi. “Todos os dias eu aprendo alguma coisa com eles.”

Nos fundos da loja, sobre o batente da porta da sala de descanso dos funcionários, há uma pequena placa de alumínio com a sigla P.A.I.S., encontrada em todas as lojas brasileiras do McDonald's. Cada uma das letras, quando colocada em destaque, sinaliza o grau de excelência na operação e no serviço. P é Preparação, A, Afirmação, I, Interação, S, Satisfação Total. Estranhamente, o restaurante de Galezi não está identificado com nenhuma delas. Ele explica: “Estamos no estágio I. Mas temos certeza de que logo

COMO FAZER A DIFERENÇA
Ex-professor de educação física, Roberto encontrou no McDonald's o ambiente para exercitar suas habilidades de empreendedor



colocaremos um S naquele lugar. Por isso, o pessoal preferiu deixá-lo vazio por enquanto."

Pierre, o diretor de compras

"Eu entrei aqui por causa das batatas," Pierre Jean Marie Raveau-Violette nasceu em Valerice, uma cidade com pouco mais de 92.000 habitantes no centro-sul da França, e chegou a Porto Alegre aos 9 anos. Acompanhando o pai, um executivo do grupo Saint-Gobain, ele ficaria apenas dois anos no Brasil. Hoje é o único de sete irmãos — um deles brasileiro — que continua a viver aqui.

A figura esguia de Pierre se diverte com a história das batatas. Formado em hotelaria no Centre International de Giron, na Suíça, ele já tinha trabalhado nas principais redes de hotéis do Brasil quando, em 1988, foi convidado pelo McDonald's para assumir um projeto de desenvolvimento de produtores de batatas. "Eu não entendia nada do assunto", diz. "Só sabia comê-las." Mesmo assim, decidiu aceitar o emprego.

Porquê? "Pelo desafio de aprender", afirma Pierre. "Eu já tinha feito muita coisa legal na minha vida profissional e queria me envolver com algo totalmente novo." Uma de suas primeiras providências no McDonald's foi conhecer pessoalmente o então fornecedor de batatas, um comerciante do Ceasa, em São Paulo. Acordou de madrugada. Colocou um terço e seguiu para o centro da cidade. De repente, houve um tumulto, uma correria entre os vendedores. Confundido com um fiscal, Pierre aprendeu naquele dia sua primeira lição em muitas: não se vai ao Ceasa de terno e gravata. "Meu trabalho é fantástico", diz ele. "Ontem eu não sabia nada sobre batatas. Hoje, sou conhecido como um dos maiores especialistas sobre esse assunto no país."



APRENDIZADO DIÁRIO

Pierre fiscaliza a qualidade da alface que será servida aos clientes: reconhecimento a quem procura fazer sempre melhor

O entusiasmo e os laços entre Pierre Raveau-Violette e o McDonald's não têm nada a ver com batatas. Para ele, tudo passa pela oportunidade de aprendizado contínuo e pela liberdade em buscar os melhores resultados, a melhor qualidade no alface dos san-

duíches ou no leite usado na preparação dos milk shakes. Passa também por uma cultura que busca reconhecer quem procura sempre fazer o melhor.

No dedo anular de sua mão direita, Pierre usa um grande anel de prata, decorado com um M dourado. É um presente da empresa a todos os executivos que completam dez anos de trabalho. Ele não acha o anel especialmente bonito, mas nunca o tira. "Acho que eu sou o único a usá-lo no escritório", diz ele. "De alguma forma, ele mostra o orgulho de estar aqui."



reportagem de capa

Maria de Fátima, a gerente de restaurante

Em sua época de adolescente, Maria de Fátima Ferreira de Lima Henri costumava ir com os amigos para a região da Avenida Paulista, em São Paulo, e de lá seguir para as discotecas da região. Foi numa dessas ocasiões que ela decidiu preencher uma ficha em uma das lojas do McDonald's. Aconteceu há 19 anos. Desde então, Maria de Fátima só pensou em deixar a empresa uma única vez. "Quando fiquei grávida do meu segundo filho, comecei a me perguntar como faria para administrar um negócio e, ao mesmo tempo, cuidar de duas crianças."

Vinicius tem hoje pouco mais de 2 anos, Gabriela, a primogênita, tem 7, está na escola e às vezes reclama de que a mãe não tem muito tempo para verificar as lições de casa e os recados das professoras. Aos 35 anos, Maria de Fátima continua a trabalhar muito. No fim do ano passado, comandou o processo de abertura do 537º restaurante do McDonald's. E agora, nove meses depois, está com todo o grupo num sítio em Embu, nas imediações de São Paulo. É uma quinta-feira ensolarada e mais de 50 pessoas vão passar o dia comendo churrasco, brincando na piscina e cantando com a ajuda de um videokê

alugado. O trabalho no restaurante ficou coberto por outros funcionários da empresa que trabalham na mesma região. "Aqui eu me sinto parte de uma grande família", diz Maria de Fátima. "Não sei se é o mais correto, mas me considero um pouco mãe e muito amiga das pessoas que trabalham comigo."

Representar bem os papéis de mãe e de executiva não tem sido muito fácil. Mas Maria de Fátima se diz recompensada pelo reconhecimento da empresa, de seu grupo de funcionários e de seus filhos. Vinicius adora as batatinhas fritas, e sempre que passa por um dos luminosos amarelos da rede aponta para a mãe. Pergunte a Gabriela o que ela quer ser quando crescer. "Quero trabalhar no Mc. Mas só se for como gerente."

Marcel, o presidente

É difícil acreditar que Marcel Fleischmann almoce os sanduíches servidos no McDonald's todos os dias. Marcel, como é chamado pelos funcionários da empresa — é macerrimo. Ele jura que seus McFishes, McChickens, Big Macs, as tortas de maçã e batatas fritas não são os vilões da balança. Mas é provável que sua boa forma se deva aos 21 quilômetros que ele corre três vezes por semana e às partidas de futebol society disputadas às terças e quin-



FOTOGRAFIA: RALF JORDAN

tas na quadra da sede do McDonald's em Alphaville. Marcel está no meio de uma sexta-feira de trabalho, sentado no salão de um dos McDonald's que funcionam no centro velho de São Paulo, quando pega uma caneta e começa a rabiscar uma conta num guardanapo. "Nos meus 25 anos de carreira eu devo ter comido uns 27.000 hambúrgueres."

Esse foi um dos sete restaurantes visitados por Marcel naquela sexta-feira. Ele investiu parte de sua manhã e toda a tarde inspecionando reformas, checando os resultados de unidades recém-inauguradas com o vice-presidente Roberto Desio, tomando café e, principalmente, ouvindo pessoas. É nessas ocasiões que Marcel pode ver o quanto elas estão dispostas a lhe ensinar e a falar e aprender com ele.

UMA SEGUNDA FAMÍLIA

Maria de Fátima, com Gabriela e Vinicius: "Considero-me um pouco mãe e muito amiga das pessoas que trabalham comigo"



GRACIELA PEREIRA



Na época, o McDonald's tinha algo como 30 lojas no Brasil. Hoje, são quase 600. Mas convencer as pessoas à sua volta de que a empresa precisa delas — e do progresso individual de cada um — para continuar prosperando ainda é a principal tarefa diária de Marcel. "Somos uma corporação que forma gente. Não dobramos chapas de aço, não produzimos o pão que é servido aos nossos clientes nem os uniformes que os funcionários dos restaurantes veste. Desenvolvemos pessoas."

O crescimento pessoal e profissional, as oportunidades de carreira, o re-

AO LADO DO GRUPO

Marcel reunido com o vice-presidente, Desio, e com os funcionários de um dos restaurantes: "Meu trabalho é desenvolver pessoas"

Roberto Porcelli, 24 anos, gerente da loja instalada no Shopping Paulista, não perdeu a chance. Fazia pouco tempo que ele havia concluído uma reforma de seu ponto e queria mostrar os resultados para o presidente da empresa. Sentado num dos bancos do restaurante, sem paletó, Marcel ouvia pacientemente que, com o aumento do salão de clientes, as vendas passaram a se manter 3% acima da média do mercado. "O novo quiosque de sobremesas vem fazendo a maior diferença", disse Porcelli.

Suas sugestões para aumentar as vendas foram parar no mesmo dia no e-mail da presidência.

O carioca Marcel Fleischmann um dia foi como Roberto Porcelli. Aos 19 anos, estudante de administração da Fundação Getúlio Vargas, decidiu trabalhar no setor de serviços. Em busca de experiência foi para San Diego, na Califórnia, base da Food Maker, então controladora da rede de fast food americana Jack in the Box. Durante meses carregou carne congelada das 3 horas da madrugada até o meio-dia. Pouco tempo depois de voltar ao Brasil, Mar-



cel seria convidado por Gregory Ryan, seu antecessor no comando da rede, para gerenciar o primeiro restaurante do McDonald's em São Paulo. "Passei por alguns momentos difíceis ao longo desses anos. Cheguei a pensar em sair da empresa. Mudei de ideia quando percebi que algumas pessoas haviam deixado de lado oportunidades incríveis porque eu as tinha convencido de que esse negócio ia dar certo."

conhecimento dos que estão dispostos a ensinar e a aprender todos os dias e a transparência são alguns dos valores mais caros do McDonald's no Brasil. Marcel, 47 anos, pai de dois filhos adolescentes, é uma espécie de guardião desses valores. Seu trabalho é zelar pela coerência entre o que a empresa diz ser e o que ela realmente é. "São compromissos", diz Marcel. "E eles precisam ser cumpridos todos os dias."



MEU DIA NO MCDONALD'S

Na cozinha de um dos restaurantes da rede, a redatora-chefe Cláudia Vassallo aprende a preparar um McChicken. diverte-se e vê de perto o que uma equipe motivada é capaz de fazer



FÓI DIFÍCIL SAIR DA CAMA ÀS 4h30 da manhã naquela última quarta-feira de agosto. A cidade ainda estava escura e silenciosa quando deixei minha casa em direção a Banerri, um dos municípios da Grande São Paulo. Antes das 7 horas eu já estava na porta da loja do McDonald's, pronta para meu primeiro dia de trabalho como atendente de lanchonete. Sentia uma leve ansiedade misturada com sonolência. O restaurante só seria aberto alguns minutos depois por Eduardo, o gerente de plantão. Assim, aproveitei para conhecer alguns dos meus colegas, garotos de 16, 17 anos, vestidos com moletons largos, calças cargo e tênis e que — felizmente — não pareciam nem um pouco constrangidos com a minha presença.

Às 7 em ponto, Eduardo Kotze — um rapaz de 26 anos, alto, loiro, de bochechas rosadas — abriu a porta de vidro. Dentro do restaurante havia uma espécie de desordem organizada: copos descartáveis sobre o balcão, cadeiras erguidas, máquinas desligadas. "Muito trabalho pela frente...", pensei. Aos poucos, mais funcionários foram chegando e às 7h30 minha turma de trabalho — cinco garotos e garotas — estava toda reunida na "sala de break", um espaço com mesas, televisão, vídeo e murais de recados, localizada ao lado dos vestiários. Estavam todos reunidos em torno das mesas quando Eduardo, segurando cin-

co grandes fichas plastificadas, deu início ao ritual diário da loja. Falou sobre o desempenho do dia anterior e sobre o andamento do concurso interno para estimular a venda de sobremesas. A meta era vender 600 delas para cada grupo de 1.000 clientes. Bruna Lopes, de 21 anos, foi anunciada como a mais nova ganhadora. No dia anterior, ela havia vendido, sozinha, 113 sobremesas. Como prêmio, no final do expediente, Bruna levaria pa-

Na hora do sufoco, não há espaço para hierarquia e individualismo na cozinha do McDonald's

ra casa a coleção completa da turma do ursinho Puff. Em seguida, Eduardo passou a distribuir as tarefas do dia.

— Bruna, você fica com a cozinha, o.k.? Felipe, com o balcão. Francisco, com a filtragem. O objetivo do dia é fazer 515 TCs (transações comerciais, no jargão do Mc), com 6 reais de ticket médio. Qual é o nosso objetivo, pessoal?

— 515 TCs, 6 reais de ticket médio.

— Vocês ainda estão dormindo? Vamos animar, galera! Qual é o nosso objetivo hoje?

— 515 TCs, 6 REAIS DE TICKET MÉDIO!!!!

Minutos depois, a "galera" saía dos vestiários devidamente uniformizada, pronta para colocar a mão na massa. As 10 horas tudo deveria estar pronto para o grande momento: a abertura ao público. "E tu?", pensei. A resposta veio com a chegada de Sérgio Eleutério de Souza, o gerente da unidade. "Aqui está o seu uniforme", disse ele, apontando para uma calça vinho, uma camisa listrada, uma gravata e um boné com um M amarelo. "Você pode se trocar no vestiário feminino."

Lá fui eu. Vesti a roupa, coloquei o boné e me olhei no espelho por alguns segundos. Me senti, digamos, estranha. Hesitei por um momento — "Acabo de fazer 32 anos. Não tenho mais idade para isso" —, mas decidi me divertir e, de quebra, aprimorar minhas poucas habilidades culinárias. "Ficou legal", disse Sérgio, meu chefe por um dia. "Pronta para montar seu primeiro sanduíche?"

Definitivamente, eu não estava pronta. Nunca pensei que preparar um prosaico McChicken ou frisar meia dúzia de nuggets fosse uma operação tão complicada. Como qualquer calouro no McDonald's, eu seria treinada por um dos meus colegas. Meu instrutor no corredor (mais conhecido como cor-



redor da morte), a área da cozinha reservada à preparação dos sanduíches à base de frango, seria Felipe. Jacqueline, uma garota loquiz de 16 anos, seria minha companheira naquele dia. "Comecei a trabalhar aqui há duas semanas e já aprendi um monte de coisas", disse ela logo depois das apresentações. Assistimos a um vídeo, apresentado por um frango, na sala de break. Com ele, aprendemos, entre outras coisas, que o tempo de fritura da carne que vai no McChicken leva, mais ou menos, 3 minutos e 45 segundos. À primeira vista, parecia moleza...

Era hora de almoço quando a festa na cozinha do restaurante começou.

— DOIS MCCHICKEN! SEIS NUGGETS!, pedia a garota responsável pela produção, uma especialista em just-in-time.

Felipe calmamente passou a nos explicar o processo de montagem dos lanches, ao mesmo tempo em que tirava do freezer meia dúzia de pedaços de frango, os colocava na gordura fervente, inspecionava a qualidade dos pães e verificava o tempo de sobrevivência dos produtos nas gavetas térmicas. Ufa! Comecei a ficar tonta. As máquinas apitavam, avisando que o frango estava no ponto. Era preciso prestar atenção no pão e verificar se o suprimento de alface e tomate estava o.k. Do outro lado do balcão, clientes fumintos, loucos para devorar os mais fumosos produtos do fast food

mundial. Senti gotículas de suor surgindo na minha testa, enquanto meus colegas se divertiam com toda aquela agitação. De vez em quando, André — um garoto baixinho, apelidado pelos colegas de Minitorta — pedia licença para passar um esfregão no chão da cozinha. "Tudo tem de ficar sempre limpo", repetia Felipe. "A gente não pode esquecer disso, o.k.?"

Jacqueline não esqueceu. É uma daquelas pessoas que aprendem rápido. Enquanto esperava que os filés de frango ficassem no ponto e os pães corassem, limpava a bancada de trabalho e as bandejas. A certa altura, da forma mais autêntica possível, Jacqueline me mostrou o que é trabalho em equipe de verdade. O movimento tinha apertado e ela se viu dividida entre limpar uma bandeja engordurada e evitar que uma porção de nuggets queimasse e fosse para o lixo. (O que, no final das contas, significaria alguns reais a menos na participação nos resultados.) Jacqueline nunca havia me visto antes. Sabia que eu era uma visitante, mas não teve dúvida. Entregou-me a bandeja e o pano e pediu: "Limpe isso pra mim, por favor". Percebi que as coisas tinham de ser assim se quiséssemos cumprir a promessa de entregar ao cliente um sanduíche quente, dentro dos padrões mundiais, no menor tempo possível. Na cozinha do McDonald's — pelo menos na hora do sufoco — não há es-

paço para hierarquia ou para individualismo. Todos são iguais e o trabalho de cada um é fundamental. O senso de comunidade, a ausência de rotina e o sentimento de responsabilidade fascinam e motivam esse grupo de garotos e garotas. "É como se estivéssemos subindo uma escadaria de mãos dadas", disse-me Felipe. "Se um de nós tropeçar, todos nós cairemos."

Depois de queimar alguns pães, levar um baile na fratura dos nuggets e errar o alvo na hora de colocar o molho de tomate num McParma, chegou minha hora de preparar um McChicken do começo ao fim. Felipe ficou de olho. Jacqueline também. Vander, estudante de jornalismo e responsável pela coordenação da cozinha naquele turno, parou um pouco para avaliar meu desempenho. Pão, maionese, um punhado de alface picado, filé de frango frito, outro pedaço de pão. *Voltô.* Por via das dúvidas, Sérgio decidiu comer meu sanduíche. "Ficou muito bom!", disse ele. Sujeito simpático esse Sérgio.

Duas horas da tarde. Meu dia no McDonald's chegava ao fim. Estava exausta. No vestiário feminino encontrei Jacqueline, que penteava os longos cabelos castanhos e se preparava para ir para casa. No dia seguinte, ela estaria de volta, para aprender outras coisas, com outras pessoas.

— Se divertiu?, perguntou-me. Ela nem imagina o quanto.